

VU Research Portal

Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap

van Engen, M.L.; Vinkenburg, C.J.

published in

Gedrag en Organisatie
2005

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Engen, M. L., & Vinkenburg, C. J. (2005). Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap. *Gedrag en Organisatie*, 18(2), 103-121.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Transformationeel leiderschap en carrière maken: sekseverschillen in consequenties van effectief leiderschap

Marloes L. van Engen* & Claartje J. Vinkenburg**

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap effectiever is dan transactioneel en laissez-faire-leiderschap (Judge & Piccolo, 2004). Vrouwen vertonen deze vorm van leiderschap meer dan mannen maar groeien niet door naar de hoogste echelons in organisaties. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar de relatie tussen leiderschapsstijlen van mannen en vrouwen en het maken van carrière. Respondenten met managementervaring werd gevraagd aan te geven in welke mate leiderschapsgedrag, gemeten volgens de 36 items van de Multifactor Leadership Questionnaire, van mannelijke of vrouwelijke managers een bijdrage levert aan het maken van promotie naar midden-, hoger of topmanagement. Uit de resultaten blijkt dat transformationeel leiderschap een grotere bijdrage levert aan het maken van promotie dan transactioneel en laissez-faire-leiderschap, waarbij vooral 'inspirational motivation' belangrijk wordt gevonden. 'Individualized consideration' wordt belangrijker gevonden voor het maken van promotie van vrouwelijke managers dan voor het maken van promotie van mannelijke managers, maar individualized consideration en contingent reward worden vooral geschikt gevonden om promotie te maken naar midden-/hoger management, en minder voor promotie naar de top. Dit stelt vrouwen die promotie willen maken derhalve voor de paradox dat de stijl die voor hen het meest geschikt wordt geacht, tevens de minst gunstige is voor het bereiken van topposities in organisaties.

Trefwoorden: transformationeel leiderschap, carrières, glazen plafond

* Dr. Marloes van Engen is verbonden aan het departement Personeelwetenschappen, Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg. ** Dr. Claartje Vinkenburg is verbonden aan het departement Management en Organisatiekunde, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit, Amsterdam.

Correspondentieadres: Marloes van Engen, departement Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg, Postbus 90153, 5000 LE, Tilburg. Telefoon (013) 4662491, e-mail: m.l.vengen@uvt.nl.

De auteurs bedanken Mary C. Johannesen-Schmidt en Bastiaan W. Vinkenburg voor hun hulp bij de data-analyses. Dank gaat ook uit naar zes student-assistenten van de VU en de UvT voor hun hulp bij de data-verzameling.

Dit project maakt deel uit van een internationaal samenwerkingsverband met Alice H. Eagly (Northwestern University, USA) en Mary C. Johannesen-Schmidt (Oakton Community College, USA), dat mede ondersteund is door NWO (ISW beurs 460-04-026).

1 Inleiding

Het aandeel van vrouwelijke leidinggevend en in Nederland maakt de laatste decennia een gestage groei door. Was in 1977 nog geen 7% van alle managers vrouw, in 1994 steeg dit percentage tot 14% en momenteel is 25% van de managers vrouw (Keuzenkamp & Oudhof, 2000; Merens, Cuijpers & Boelens, 2004). Ondanks deze toename van vrouwelijke managers falen organisaties in voldoende mate gebruik te maken van het vrouwelijke potentieel aan managers in hun personeelsbestand. Het CBS becijferde dat in 2000 het potentieel aan vrouwelijke leidinggevend en met 37% nog ruim 16% boven het feitelijke aandeel van vrouwelijke managers (21%) ligt. Bij mannen zijn deze percentages respectievelijk 76 en 71 (Keuzenkamp & Oudhof, 2000). Bovendien houdt het aantal vrouwen dat doorstroomt naar de top van organisaties geen gelijke tred met de geleidelijke groei van vrouwelijke managers. Het aandeel van vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen schommelt al decennia rond de 7%. Sterker nog, deze selecte top van vrouwen in Nederlandse organisaties bestaat voor zeker 38% uit Britse (UK) en Amerikaanse (USA) vrouwen (European Board Women Monitor, 2004).

Waarom groeien zo weinig vrouwen uit het potentieel aan vrouwelijk talent door naar de top? Verklaringen als zouden er geen gekwalificeerde kandidaten bestaan of een gebrek aan aspiraties aan de kant van vrouwen zijn bij lange na niet afdoende. Uit onderzoek blijkt dat verschillen tussen mannen en vrouwen op verschillende aspecten van leiderschap (bijvoorbeeld risicogedrag, carrièreaspiraties en -investeringen, opleidingsniveau, belang dat aan werk gehecht wordt en dergelijke) in toenemende mate kleiner worden (zie voor een overzicht Eagly & Carli, 2003). Ook laat onderzoek zien dat vrouwelijke managers en professionals die een 'traditional male career model' volgen, niet in gelijke mate profiteren van dezelfde investeringen tijdens hun loopbaan als mannelijke managers en professionals (Stroh, Brett & Reily, 1992). Gegeven de bevindingen dat mannen en vrouwen bij aanvang van hun loopbaan vergelijkbare aspiraties hebben maar niet in gelijke mate profiteren van hun inzet voor hun carrière, ligt het voor de hand te kijken naar mogelijke verschillen in het gedrag van mannen en vrouwen op het moment dat zij een leidinggevende positie bekleden. Een populaire verklaring voor het glazen plafond is dat vrouwen dié leiderschapsstijlen ontberen, die juist belangrijk zijn voor hogere managementposities. Uit meta-analyses naar sekseverschillen in leiderschapsstijlen blijkt echter dat mannen en vrouwen die leiderschapsposities bekleden, op vergelijkbare wijze leidinggeven (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Van Engen & Willemsen, 2004). De verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevend en die uit dit onderzoek naar voren komen, suggereren dat vrouwen juist meer effectieve leiderschapsstijlen gebruiken dan mannen. Deze bevinding, waarop hierna uitgebreider wordt ingegaan, laat een interessante paradox zien. Als vrouwen in een leidinggevende positie meer effectief gedrag laten zien, waarom stromen ze dan niet door? Is dit effectieve gedrag soms niet de sleutel tot succes in termen van het maken van promotie? Of zijn de stijlen die het maken van promotie stimuleren, voor mannen niet dezelfde als die voor vrouwen? In dit artikel bestuderen wij in hoeverre waarnemers vinden dat transformationele, transactionele en laissez-faire-leiderschapsstijlen (o.a. Bass, 1985) bijdragen aan het maken van promotie (door mannen of vrouwen) naar midden-, hoger of topmanagement in organisaties.

In de volgende paragrafen bespreken we achtereenvolgens onderzoek naar (de perceptie van) sekseverschillen in leiderschap, de relatie tussen sekserollen en

promotie maken en de samenhang tussen managementniveau en leiderschapsstijlen. We formuleren tot besluit verwachtingen rondom de bijdrage van verschillende leiderschapsstijlen aan het carrière maken van mannen en vrouwen op uiteenlopende niveaus in organisaties.

2 Sekseverschillen in leiderschapsstijlen

Er zijn verscheidene overzichtsartikelen en meta-analyses verschenen die ingaan op de vraag in hoeverre mannelijke en vrouwelijke leidinggevers verschillen in leiderschapsstijl (Butterfield & Grinnell, 1999; Dobbins & Platz, 1986; Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Klenke, 1993; Van Engen & Willemsen, 2004; Vecchio, 2003; Vinkenburg, Jansen & Koopman, 2000). Een deel van deze overzichtswerken heeft betrekking op het onderscheid tussen taakgericht en mensgericht leiderschap en tussen democratisch en autocratisch leiderschap, welke tot 1990 de meest gebruikte leiderschapsdimensies van onderzoek waren. De meest toonaangevende en omvattende studie naar sekseverschillen op deze leiderschapsdimensies is de meta-analyse van Eagly en Johnson (1990). In deze meta-analyse van 162 studies, uitgevoerd tussen 1961 en 1987, werd gevonden dat vrouwelijke leiders meer democratisch of participatief leiderschap vertonen en minder autocratisch of directief leiderschap dan mannen. Op de dimensies taakgericht en mensgericht leiderschap werden geen verschillen gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers in organisaties. Een update van deze meta-analyse naar studies die verschenen zijn vanaf 1987 tot 2000, vond vergelijkbare resultaten (Van Engen & Willemsen, 2004).

Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw hebben de taakgericht-mensgericht en autocratisch-democratisch paradigma's aan populariteit ingeboet en veelal plaats gemaakt voor het onderscheid tussen transformationeel en transactioneel (en laissez-faire-)leiderschap (Burns, 1978; Bass, 1985; zie ook Den Hartog, Koopman & Vinkenburg, 2004 en De Hoogh, 2004 voor een bespreking van dit paradigma). Binnen dit paradigma, aanvankelijk geformuleerd door Burns (1978) en nader uitgewerkt door Bass (1985, 1998), wordt een transformationele leider gedefinieerd als een leider met visie die zijn/haar medewerkers dusdanig weet te inspireren en motiveren dat zij bereid zijn het beste uit zichzelf te halen ten gunste van de organisatie. Een transactionele leider daarentegen, is veeleer gericht op het monitoren van de prestaties van medewerkers door middel van contingente beloning van medewerkers en het ingrijpen wanneer fouten gemaakt (dreigen te) worden. Daarnaast worden transformationeel en transactioneel leiderschap vaak gecontrasteerd met laissez-faire-leiderschap, een stijl die zich kenmerkt door afwezigheid van leiderschap.

Er bestaat inmiddels een groot aantal instrumenten dat transformationeel leiderschap beoogt te meten (zie Eagly et al., 2003), maar veruit het meest gebruikte instrument betreft de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Mindgarden 2002). Dit instrument onderscheidt een vijftal dimensies van transformationeel leiderschap: *idealized influence (attribute)*, *idealized influence (behavior)* (die samen ook wel charisma worden genoemd), *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*; een drietal dimensies van transactioneel leiderschap: *contingent reward*, *management by exception—active*, *management by exception—passive*; en daarnaast een enkele dimensie voor laissez-faire-leiderschap.

Het nieuwe leiderschapsparadigma heeft zijn grote populariteit onder andere te danken aan bevindingen dat transformationeel leiderschap effectiviteit van

managers weet te voorspellen. Een drietal meta-analyses (De Groot, Kiker & Cross, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) laat zien dat de transformationele leiderschapsdimensies en de dimensie contingente beloning van transactioneel leiderschap samenhangen met diverse criteria van effectiviteit (de criteria van de meest volledige meta-analyse, die van Judge en Piccolo (2004), waren bijvoorbeeld: medewerkertevredenheid met het werk en de leidinggevende; medewerkermotivatie; werkprestaties van de leidinggevende, het team en de organisatie; effectiviteit van de leidinggevende). Dit onderzoek laat eveneens zien dat management-by-exception en laissez-faire-leiderschap negatief gerelateerd zijn aan de effectiviteit van een leider.

Binnen dit nieuwe leiderschapsparadigma waren van meet af aan geluiden te horen dat vrouwelijke leidinggevers in vergelijking met mannelijke leidinggevers excelleren in transformationeel leiderschap (Bass, Avolio & Atwater, 1996; Helgesen, 1990; Loden, 1985; Peters, 1990). Ook in populaire media en managementbladen werden deze geluiden verkondigd. Zo viel in het Brabants Dagblad (1997) te lezen: 'Headhunters openen jacht op vrouwen (...). De stoere, overheersende manager is uit de tijd. De typisch vrouwelijke eigenschappen zijn in het bedrijfsleven doeltreffender, en dus gewilder.' Echter resultaten van onderzoek leken minder eenduidig (zie Van Engen, 2001).

Recentelijk zijn er twee meta-analyses over sekseverschillen in deze leiderschapsstijlen verschenen (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003; Van Engen & Willemsen, 2004). Beide studies rapporteren dat vrouwelijke leiders meer transformationeel leiderschap vertonen dan mannelijke leiders. Eagly et al. (2003) hebben ook bestudeerd in hoeverre mannen en vrouwen verschillen op de dimensies binnen transformationeel en transactioneel leiderschap. Wat betreft de onderliggende dimensies van transformationeel leiderschap werd gevonden dat vrouwen alle dimensies behalve *idealized influence(behavior)* meer vertonen dan mannen. Het grootste verschil werd gevonden in *individualized consideration*, de als meest feminien te typeren dimensie van transformationeel leiderschap (zie ook verder). Ook *contingent reward*, een dimensie van transactioneel leiderschap, wordt meer door vrouwelijke leiders gebruikt dan door mannelijke leiders. Op de overige transactionele leiderschapsdimensies (management-by-exception active en passive) en laissez-faire-leiderschap werd gevonden dat mannen deze stijl vaker gebruiken dan vrouwen (Eagly et al., 2003).

Hoewel de 'effect sizes' van de sekseverschillen klein zijn, bleken de verschillen tussen mannen en vrouwen consistent te zijn en niet gemodereerd te worden door bijvoorbeeld type meetinstrument, organisatiesetting of type leiderfunctie. Maar liefst 82% van de vergelijkingen liet zien dat vrouwen meer transformationele leiders zijn dan mannen. Het patroon dat uit deze kwantitatieve syntheses naar voren komt, is dat vrouwen in vergelijking met mannen vaker de stijlen gebruiken die gerelateerd zijn aan effectiviteit van leidinggevers, en dat mannen, in vergelijking met vrouwen, vaker de stijlen gebruiken die negatief gerelateerd zijn aan effectiviteit. Verklaringen dat het glazen plafond te wijten is aan een gebrek in effectief leiderschapsgedrag zijn daarmee onwaarschijnlijk.

Maar wat kan dan een reden zijn voor de achterblijvende doorstroom van vrouwen naar de top? Een mogelijkheid is dat er specifieke opvattingen bestaan over wat noodzakelijke gedragingen zijn om promotie te maken naar de top. Met andere woorden, dat leiderschapsstijlen die leiden tot het maken van promotie van de lagere managementregionen naar het middenkader van

organisaties, verschillen van de stijlen die noodzakelijk geacht worden om promotie te maken van hogere regionen in de organisatie naar bijvoorbeeld president-directeur. Daarnaast is een mogelijke verklaring dat leiderschapsge-drag dat voor mannen gezien wordt als noodzakelijk voor het in aanmerking komen voor een promotie, anders is dan dat van vrouwen. Deze mogelijkhe-den worden hierna uiteengezet.

Tabel 1 *Definities en voorbeeld-items van transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap in de MLQ*

	<i>Beschrijving leiderschapsdimensie Voorbeelditem</i>
Transformationeel leiderschap	
Idealized influence (attribute)	Heeft kenmerken die respect en trots oproepen <i>Haar manier van doen maakt mij trots</i>
Idealized influence (behavior)	Weet waarden, doel en visie over te brengen <i>Benadrukt gemeenschappelijk doel</i>
Inspirational motivation	Is optimistisch en enthousiast over de toekomstige doelen en mogelijkheden <i>Heeft een meeslepende visie op toekomst</i>
Intellectual stimulation	Staat open voor nieuwe ideeën bij het oplossen van problemen en uitvoeren van taken <i>Stimuleert ons om met creatieve ideeën te komen</i>
Individualized consideration	Is zich bewust van mogelijkheden en behoeften van medewerkers <i>Behandelt ons als individuen met eigen behoeften en mogelijkheden</i>
Transactioneel leiderschap	
Contingent reward	Beloont goede prestaties van medewerkers <i>Geeft mij complimenten wanneer ik mijn werk goed doe</i>
Active management-by-exception	Let erop dat medewerkers geen fouten maken en hun doelstellingen halen <i>Komt in actie wanneer doelstellingen niet gehaald worden</i>
Passive management-by-exception	Heeft een afwachtende houding en grijpt in bij problemen <i>Grijpt pas in als problemen uit de hand dreigen te lopen</i>
Laissez-faire	Is niet bereikbaar en houdt zich afzijdig op het moment dat zich crises voordoen <i>Vermijdt het nemen van belangrijke beslissingen</i>

3 Sekserollen en promotie maken

Dat mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden zich anders gedragen, kan ten dele te maken hebben met beperkingen voortkomend uit de vrouwelijke 'gender role' (zie Eagly & Karau, 2002). Gender roles, of sekserollen, zijn gedeelde opvattingen over typische kenmerken van mannen en vrouwen en hebben zowel een descriptief karakter (geven weer hoe mensen zijn) als een prescriptief karakter (geven weer hoe mensen behoren te zijn). Van mannen wordt over het algemeen verwacht dat zij meer assertief en competent, oftewel masculien zijn, terwijl van vrouwen wordt verwacht dat zij meer gevoelig en zorgzaam, oftewel feminien zijn (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson & Rosenkrantz, 1972; Deaux & Lewis, 1984; Willemsen & Fischer, 1999; Williams & Best, 1990). Ook voor het gedrag van leidinggevendenden in organisaties bestaan bepaalde rolverwachtingen. Uit onderzoek van Schein en haar collega's (Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Heilman, Block & Martell, 1995; Schein, 1973, 1975, 2001; Schein, Mueller & Jacobson, 1989) blijkt dat er een grotere congruentie bestaat tussen opvattingen over mannen en leiders dan tussen vrouwen en leiders. Met andere woorden, die karakteristieken waarvan mensen zeggen dat ze een leidinggevende typeren, zijn overeenkomstig de typische kenmerken van mannen en niet die van vrouwen. Deze 'mismatch' in normatieve verwachtingen van leiders en vrouwen creëert een dilemma voor vrouwen (Yoder, 2001). Allereerst werkt het descriptieve karakter van de vrouwelijke sekserol zodanig dat vrouwen minder snel als potentiële leidinggevende gezien worden. Ten tweede resulteert het prescriptieve karakter van sekserollen vaak in een negatieve evaluatie van vrouwelijke leiders die zich (masculien) leiderschapsgedrag aanmeten (zie voor een overzicht van onderzoek hierover Eagly & Karau, 2002). Illustratief voor de consequenties van het schenden van sekserolverwachtingen is bijvoorbeeld de 'Ann Hopkins-case', een rechtszaak die in 1982 gevoerd werd door Ann Hopkins, destijds kandidaat-partner bij Price Waterhouse. Ondanks dat zij op papier overduidelijk de betere kandidaat was ten opzichte van haar 88 mannelijke concurrenten, werd promotie haar geweigerd omdat ze te 'macho' was en niet charmant genoeg was volgens de partners (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux & Heilman, 1991). Ook Nederland kent haar voorbeelden. Zo wordt de huidige minister verantwoordelijk voor het asielbeleid, Rita Verdonk, niet alleen vanwege haar beleid, maar ook vanwege haar resolute, daadkrachtige optreden aangesproken (*Volkskrant*, 9 oktober 2004). Uit onderzoek (Rudman, 1998; Rudman & Glick, 2001) blijkt dat ferm optreden van vrouwelijke leidinggevendenden weerstand oproept en vrouwen duur kan komen te staan. Transformationeel leiderschap zou, aldus Yoder (2001), een uitweg bieden uit dit rolconflict omdat transformationeel leiderschap, met immers de nadruk op oog voor en stimuleren van medewerkers in het belang van de groep of organisatie, niet te typeren valt als enkel 'masculien' gedrag. Uit onderzoek van Hackman, Furniss, Hills en Paterson (1992) naar de correlatie tussen de verschillende subschalen van de MLQ en masculiniteit en femininiteit zoals gemeten met de Bem Sex Role Inventory (BSRI, Bem, 1974) blijkt inderdaad dat alle subschalen van transformationeel leiderschap correleren met zowel masculiniteit als femininiteit. Dat vrouwen van alle transformationele dimensies juist individuele consideratie het meest gebruiken (Eagly et al., 2003) zou toegeschreven kunnen worden aan het prescriptieve karakter van sekserollen. Immers, de gedragingen behorend bij individuele consideratie sluiten het meest aan bij normatieve verwachtingen dat vrouwen meer sensitief en zorgzaam zouden zijn. In vergelijking met vrouwen worden mannen in

managementposities veel minder beperkt in hun keuze voor leiderschapsge-drag omdat de mannelijke sekserol en de leiderrol substantieel overlappen (Schein, 2001). Mannen lijken daardoor meer ruimte te hebben om een stijl te kiezen die past bij een zekere managementpositie. Bovendien blijkt uit onderzoek dat rolovertredingen door mannen minder ernstige consequenties hebben voor de evaluatie van mannen in vergelijking met vrouwen (Van Engen, 1999; Branscombe, Crosby & Weir, 1991; Rudman, 1998). Mannen die promotie willen maken in een organisatie, zijn zodoende vrij om te kiezen uit zowel de meer stereotiep vrouwelijke als stereotiep mannelijke gedragingen. Mannelijke leidinggevers kunnen dus zonder het gevaar te lopen acceptatie te verliezen of promotiekansen te verkleinen gebruikmaken van stijlen als charisma en visie, of meer zorgzaam en begripend gedrag, kortom individuele consideratie laten zien. Voor vrouwelijke leidinggevers lijkt de keuze beperkter. Individuele consideratie wordt waarschijnlijk sneller geaccepteerd van vrouwelijke leidinggevers dan de minder feminiene transformationele schalen zoals intellectuele stimulatie en visie. Wij verwachten dan ook dat individuele consideratie belangrijker wordt geacht voor het maken van promotie voor vrouwelijke leidinggevers dan voor mannelijke leidinggevers (hypothese 1). Voor de overige dimensies van transformationeel leiderschap, intellectuele stimulatie, inspiratie en charisma, verwachten wij dat deze even belangrijk worden geacht voor mannelijke en vrouwelijke leidinggevers om promotie te maken. De voorkeur van vrouwelijke leidinggevers voor het inzetten van individuele consideratie (Eagly et al., 2003), ook voor het maken van promotie (hypothese 1), heeft mogelijk wel beperkingen bij het maken van promotie naar de hogere functies, zoals hierna uiteengezet wordt.

4 Managementniveau en promotie maken

Dat promotie maken naar middenmanagementposities andere leiderschapsvaardigheden vraagt dan promotie maken naar hogere managementposities is aannemelijk. Met name leiderschapsstijlen als charisma en inspiratie lijken meer van belang te zijn voor promotie naar de hoogste functies. Zo vonden Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman en GLOBE (1999) dat Nederlandse telepanel-respondenten inspiratie, visie, innovatie en overtuigingskracht belangrijker achten voor topmanagers, terwijl zij ondersteunend en mensgericht leiderschap als meer belangrijk beoordelen voor managers op lagere managementniveaus. Eagly en Karau (2002) beargumenteren dat op middenmanagementniveau vooral 'human relations skills' belangrijk worden geacht. Wij verwachten dan ook dat de transformationele dimensies die geassocieerd worden met sterke individuele kenmerken (charisma, *inspirational motivation*), vooral geschikt worden gevonden om promotie te maken naar de hoogste managementlagen van organisaties (hypothese 2a); en dat *individualized consideration* en *contingent reward* minder geschikt worden gevonden om promotie te maken naar de hoogste managementposities maar vooral van lager naar middenmanagement (hypothese 2b).

Omdat transformationeel en transactioneel leiderschap concepten zijn die niet zijn ontwikkeld om promotie maken te bestuderen, is het interessant om te onderzoeken of het bekende patroon (transformationeel leiderschap en *contingent reward* zijn positief en effectief, *management by exception* en *laissez-faire*-leiderschap zijn negatief en ineffectief) op een vergelijkbare manier bijdraagt aan percepties van promotiekansen in organisaties. Bovendien is het

waarschijnlijk dat leidinggevendens behalve deze leiderschapsgedragingen ook ander specifiek gedrag moeten laten zien om promotie mogelijk te maken. Zo komen gedragingen die te maken hebben met politieke handigheid en netwerken niet voor in de MLQ, terwijl deze vaardigheden wel van belang zijn voor het maken van carrière in organisaties (zie bijvoorbeeld Luthans, 1988). Naast het toetsende deel van dit onderzoek zal daarom ook geëxploreerd worden welke gedragingen naast transformationeel en transactioneel leiderschap als belangrijk gezien worden voor mannen en vrouwen om promotie te maken naar midden-, hoger en topmanagement.

5 Methode van onderzoek

5.1 Design

Respondenten, voornamelijk mensen met managementervaring, werd gevraagd aan te geven in hoeverre zij transformationele, transactionele en laissez-faire-leiderschapsgedragingen vinden bijdragen aan het maken van promotie in een organisatie. Hiertoe vulden zij een vragenlijst in met 37 leiderschapsgedragingen. Mannelijk en vrouwelijke respondenten werden ad random verdeeld over het 3 (seksleidinggevende: man, vrouw, neutraal) \times 3 (promotie van beginnende manager naar middenmanagement, van middenmanager naar hoger management, van hogere manager naar president-directeur) \times 2 (volgorde vragenlijst) tussen-proefpersonen-design (zie verder onder Meetinstrumenten). In iedere cel van het design waren ten minste 13 (6 vrouwen en 7 mannen) respondenten. Aangezien het volgorde-effect in de uiteindelijke analyses niet meegenomen werd (zie verder) betekent dit dat iedere cel ten minste 27 respondenten (13 vrouwen, 14 mannen) bevatte.

5.2 Respondenten

Respondenten waren 146 mannelijke en 101 vrouwelijke eersteklas treinreizigers en 28 vrouwelijke en 2 mannelijke deelnemers aan een bijeenkomst van een zakelijk netwerk voor vrouwen in managementposities. De keuze voor eersteklas treinreizigers was ingegeven door de veronderstelling dat deze populatie voornamelijk uit zakelijke reizigers met managementervaring zou bestaan. Dit bleek ook het geval: 72,3% had ervaring in een managementfunctie. Het aandeel van vrouwen (en meer specifiek vrouwelijke managers) in eersteklas treincoupés was dermate gering dat besloten werd om specifiek voor vrouwen met managementervaring te werven op een bijeenkomst van een netwerk voor vrouwen in managementposities.

Respondenten waren gemiddeld 41,4 jaar (mannen 44,0, vrouwen 37,8, $t(271) = 4,63$, $p < .001$), 80,2% werkte momenteel in een fulltime functie en 14,4% in een parttime functie (mannen 5,5%, vrouwen 25,4% parttime, $\chi^2(3, N = 272) = 25,98$, $p < .001$), 72,3% had managementervaring van gemiddeld 9,55 jaar (mannen 11,8 jaar, vrouwen 5,85 jaar, $t(193) = 5,64$, $p < .001$). Vrouwen bezetten minder vaak een managementfunctie dan mannen $\chi^2(1, N = 254) = 9,38$, $p = .002$. Het opleidingsniveau van de respondenten was hoog, 84,6% had een hbo-diploma of meer (86,9%, mannen, 85,6% van de vrouwen, $\chi^2(1, N = 272) = 0,04$, ns.). Van de respondenten had 93% de Nederlandse nationaliteit; bij de netwerkbijeenkomst waren diverse deelnemers die wel Nederlands spraken maar een andere nationaliteit hadden. Er waren geen verschillen tussen de treinreizigers en de deelnemers aan de netwerkbijeenkomst in leeftijd en managementervaring, maar wel in opleidingsniveau (deelnemers aan de netwerkbijeenkomst waren hoger opgeleid, $F(1, 271) = 5,677$, $p = .018$).

5.3 Procedure

Volwassen treinreizigers in eerste klas treincoupés werd gevraagd of zij wilden deelnemen aan een onderzoek naar opvattingen van mensen over determinanten van carrière maken op het werk. Mensen die instemden (93%) kregen een vragenlijst en potlood uitgedeeld die na circa vijf minuten weer werden ingenomen. Op een bijeenkomst van een vereniging voor vrouwen in management werd plenair aan de aanwezigen gevraagd of zij mee wilden werken aan het onderzoek, waarna de vragenlijsten en potloden werden uitgedeeld. Alle aanwezigen stemden hiermee in. De 18 verschillende versies van de vragenlijst werden random over de respondenten verdeeld. Alle respondenten ontvingen na afloop van de dataverzameling een geschreven debriefing.

5.4 Meetinstrumenten

Transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. In de instructie van de vragenlijst werd respondenten gevraagd aan te geven hoe belangrijk diverse gedragingen zijn voor [mannelijke/vrouwelijke/(geen sekse genoemd) managers¹] om succesvol te zijn en helpen promotie te maken op het werk. Zij ontvingen hiervoor een lijst met 36 gedragingen ontleend aan de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versie 5X (officiële onderzoeksvertaling onder licentie van Mindgarden, 2002). Deze 36 gedragingen worden ingedeeld in vijf transformationele schalen, drie transactionele schalen, en laissez-faire-leiderschap. Bij deze items gaven respondenten op een 7-punts Likert-schaal aan hoe waarschijnlijk zij het achtten dat deze gedragingen een [mannelijke / vrouwelijke / geen sekse genoemd] [lagere / midden- / hogere] manager helpen bij het maken van promotie naar [middenmanagement / hoger management / president-directeur]. Een voorbeeld van een item uit de *inspirational motivation*-schaal (versie target mannelijke manager, promotieniveau van midden naar hoger management) is: 'Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden. Hoe waarschijnlijk is het dat dit gedrag een mannelijke middenmanager helpt bij het maken van promotie naar hoger management?' met als antwoordmogelijkheden die liepen van 1 (zeer onwaarschijnlijk) tot 7 (zeer waarschijnlijk). De interne consistentie van de meeste subschalen was redelijk te noemen (*inspirational motivation* = .63, *intellectual stimulation* = .67, *management-by-exception passive* = .70, *laissez-faire* = .75. De alpha-coëfficiënten van *idealized influence (behavior)* = .54, *contingent reward* (.58) en *management-by-exception active* (.50) waren laag en van *idealized influence (attribute)* zeer laag te noemen (.27)². Toch is besloten om de a priori schaalindeling te handhaven om zo theoretisch relaties te kunnen leggen met de leiderschapsgedragingen en meta-analyses van Eagly et al. (2003) en Lowe et al. (1999).

Open vraag. Na de 36 items van de MLQ werd de respondenten gevraagd wat volgens hen de gedragingen en kenmerken zijn die een [mannelijke / vrouwelijke / geen sekse genoemd] [beginnende / midden- / hogere] manager moet laten zien om promotie te maken naar [middenmanagement / hoger management / president-directeur]. Op basis van de eerste 25% van de antwoorden op deze open vraag werden door twee onafhankelijke beoordelaars verschillende categorieën in antwoorden onderscheiden³. Na vergelijking en discussie van de categorieën van de beoordelaars werd een codeerschema overeengekomen met daarin tien categorieën en een restcategorie. Vervolgens zijn de antwoorden op de open vraag door twee onafhankelijke beoordelaars gecodeerd. De overeenstemming was redelijk (kappa .61) en verschillen van mening werden door discussie opgelost. Tabel 2 geeft de tien categorieën en de frequenties dat de categorieën genoemd zijn weer.

Tabel 2 *Categorieën en frequenties van antwoorden op de open vraag*

<i>Categorie</i>	<i>Voorbeelden</i>	<i>Frequentie</i>			
		1	2	>2	<i>Totaal</i>
Sterke leider	Charisma, overtuigend, overwicht, zelfvertrouwen, stressbestendig, besluitvaardig, machtig	60	25	10	95
Coach, teamleider	Betrokken, motiverend, oog hebben voor mensen, sociaal vaardig, conflictoplossend, humor, collegiaal	49	21	10	80
Vakmanschap	Kennis, ervaring, deskundigheid, doelgericht, kwaliteit leveren	55	19	3	77
Gedrevenheid	Ambitieuus, dynamisch, optimistisch, ondernemend, volhardend, 80 uur per week werken	40	11	4	55
Visie	Marktinzicht, strategisch inzicht, op de hoogte van interne en externe ontwikkelingen	36	9		45
Moreel leiderschap	Vertrouwen(wekkend), integer, transparant, verantwoordelijk	29	9	3	41
Profileren	Haantjesgedrag, applaus voor jezelf organiseren, gezien worden, egoïsme, hielen likken	14	4	1	19
Netwerker	Politieke handigheid, connecties hebben, netwerken	11			11
Jezelf zijn	Wijsheid, zelfinzicht	7			7
Intelligentie	IQ, analytisch	4	1		5
Overig		52	12	11	68

Overige vragen. Tot slot werden respondenten gevraagd hun leeftijd, hoogst genoten opleidingsniveau en nationaliteit aan te geven. Ook werd gevraagd of zij momenteel een fulltime of parttime functie buitenshuis hadden, leidinggevende taken (gehad) hadden en hoeveel jaar zij als leidinggevende werkzaam zijn geweest.

6 Resultaten

In tabel 3 staan de gemiddelde scores van de respondenten op de transformationele schalen, de transactionele schalen en op laissez-faire-leiderschap. Deze score geeft aan hoe waarschijnlijk men het acht dat bepaald managementgedrag op deze schaal helpt bij het maken van promotie. Uit de scores blijkt dat de respondenten het waarschijnlijk achten dat de transformationele schalen en contingent reward een positieve bijdrage leveren aan het maken van promotie; de overige transactionele schalen en laissez-faire-leiderschap dragen minder bij aan het maken van promotie. Uit een repeated-measures-analyse bleek dat inspirational motivation significant belangrijker werd gevonden voor het maken van promotie dan alle overige subschalen. Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen werd de mogelijke invloed getoetst van sekse en opleidingsniveau van de respondent, managementervaring van de respondent en volgorde van de MLQ-items van de vragenlijst op de inschatting van respondenten in hoeverre leiderschapsgedragingen bijdragen aan het maken van promotie. Er bleken geen systematische effecten te zijn. De data werden daarom gecombineerd over deze variabelen en vervolgens geanalyseerd in een 3 (sekse target leidinggevende: man, vrouw, neutraal)

Tabel 3 *Gemiddeldes (en standaarddeviaties) van het waargenomen belang van transformationeel, transactioneel en laissez-faire-leiderschap voor het maken van promotie*

	Transformationeel leiderschap					Transactioneel leiderschap			Laissez-faire leiderschap
	Idealized influence (attribute)	Idealized influence (behavior)	Inspirational motivation	Intellectual stimulation	Individualized consideration	Contingent reward	Management-by-exception (active)	Management-by-exception (passive)	
	5.12 (0.76)	5.12 (0.83)	5.60 (0.75)	5.36 (0.84)	5.27 (1.00)	5.15 (0.80)	3.81 (0.96)	2.92 (1.12)	2.27 (1.11)

Standaarddeviaties staan tussen haakjes na het gemiddelde. Het gemiddelde betekent de mate waarin het in het subschaal-item genoemde gedrag bijdraagt aan het maken van promotie, waarbij 1 = zeer onwaarschijnlijk en 7 = zeer waarschijnlijk. *N* = 272.

x 3 (promotieniveau: naar midden-, hoger en topmanagement) design middels een herhaalde metingen multivariate variantieanalyse, waarbij de negen MLQ-subschalen werden opgevoerd als herhaalde meting binnen proefpersoon factor. Er werd een significant multivariaat hoofdeffect gevonden voor de subschalen ($F(8, 269) = 549,35, p < .001$), een significant multivariaat interactie-effect van subschalen en target sekse ($F(16, 269) = 2,01, p < .05$ en een significant multivariaat hoofdeffect voor promotieniveau ($F(2, 269) = 4,74, p < .01$). Ten behoeve van de overzichtelijkheid zijn hierna alleen de significante univariate resultaten weergegeven.

Hypothese 1, dat individualized consideration belangrijker wordt geacht voor promotie van vrouwelijke leidinggevendenden dan voor promotie van mannelijke leidinggevendenden, werd bevestigd (zie tabel 4, bovenste helft $F(2, 277) = 4.65, p < .01$). Er werd geen verschil gevonden tussen de conditie met een vrouwelijke leidinggevende als target en de conditie waarin geen target sekse werd genoemd (zie tabel 4, bovenste helft).

Tabel 4 *Gemiddeldes (en standaarddeviaties) voor a) het hoofdeffect van target sekse op de inschatting van het belang voor het maken van promotie van individuele consideratie en b) het hoofdeffect van promotieniveau op de inschatting van het belang voor het maken van promotie van individuele consideratie en contingent reward*

<i>Inschatting belang gedrag voor promotie</i>			
	mannen	Sekse target vrouwen	niet genoemd
Individualized consideration	5.04 (1.18) ^{ab}	5.45 (.82) ^a	5.36 (.92) ^b
<i>Promotie naar managementniveau</i>			
	midden	hoger	president-directeur
Individualized consideration	5.41 (1.03) ^a	5.42 (.95) ^b	5.04 (.97) ^{ab}
Contingent reward	5.35 (.76) ^a	5.20 (.85) ^b	4.95 (.74) ^{ab}

Noot. Gedeelde superscripten verschillen significant van elkaar, $p < .05$. Het gemiddelde betekent de mate waarin het in het subschaal-item genoemde gedrag bijdraagt aan het maken van promotie, waarbij 1 = zeer onwaarschijnlijk en 7 = zeer waarschijnlijk.

Tabel 4 (onderste helft) geeft de gemiddeldes en standaarddeviaties weer voor het significante effect van promotieniveau voor individualized consideration en contingent reward. Conform hypothese 2 werd gevonden dat individualized consideration als minder belangrijk wordt gezien voor promotie naar president-directeur dan voor promotie naar midden- of hoger management. Verder werd gevonden dat contingent reward steeds minder belangrijk wordt geacht voor promotie naar de top in vergelijking met promotie naar midden- en hoger niveau. Voor de overige subschalen van transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en laissez-faire-leiderschap werden geen significante effecten van promotieniveau gevonden. Hypothese 2b wordt hiermee bevestigd. Er werd geen bewijs gevonden voor hypothese 2a.

6.1 Open vraag

Van de 278 respondenten hebben 186 respondenten één of meerdere antwoorden gegeven op de vraag welk gedrag, naast de gedragingen uit de MLQ, volgens hen bijdraagt aan het maken van promotie. Zoals in tabel 2 is te zien, komt de categorie 'sterke leider' relatief het meest voor, gevolgd door de categorieën 'coach', 'vakmanschap', 'gedrevenheid', 'visie' en 'moreel leiderschap'. Minder vaak kwamen de categorieën 'profilieren', 'netwerken', 'jezelf zijn' en 'wijsheid' voor. Hoewel respondenten andere woorden kiezen, vertonen de twee meest voorkomende categorieën overlap met dimensies van de MLQ. De genoemde antwoorden onder 'sterke leider' vertonen overeenkomst met de gedragingen die vallen onder idealized influence attribute en behavior, al formuleren de respondenten het gedrag meer in termen van karaktertrekken dan in termen van gedrag. Individualized consideration is terug te vinden in de teamleider of coach. Visie vertoont sterke overeenkomsten met de dimensie inspirational motivation van de MLQ. Categorieën die weinig overlap vertonen met de dimensies van de MLQ zijn vakmanschap en moreel leiderschap, welke zijn te typeren als meer algemene kenmerken van leiderschap. Alleen de categorieën profilieren en netwerken vertonen expliciete connotaties met carrière maken. Opvallend is ook dat persoonlijkheidstrekken als gedrevenheid, levenswijsheid en intelligentie genoemd worden.

Om te bestuderen in hoeverre respondenten andere antwoorden gaven voor mannelijke of vrouwelijke promotiekandidaten, en voor promotie naar midden-, lager of topmanagement, zijn verschillende χ^2 -toetsen uitgevoerd⁴. Er werden geen verschillen gevonden in target sekse, maar er werd wel een significant interactie-effect gevonden van target sekse met sekse van de respondent (χ^2 (5, N = 186) = 11.05, $p < .05$) op moreel leiderschap. Dit interactie-effect kwalificeerde het hoofdeffect van respondentsekse op moreel leiderschap (χ^2 (1, N = 186) = 4.80, $p < .03$): mannen noemen moreel leiderschap over het algemeen vaker dan vrouwen (respectievelijk $n = 28$ en $n = 13$), maar mannen noemen moreel leiderschap het minst wanneer gevraagd wordt naar neutrale targets in vergelijking met vrouwelijke targets en mannelijke targets (zie tabel 5, bovenste helft). Voor vrouwelijke respondenten werden nauwelijks verschillen gevonden (zie tabel 5, bovenste helft).

Tabel 5 Aantal keren dat een bepaalde categorie genoemd wordt bij de open vraag als functie van sekse van respondent, target sekse en promotieniveau

Frequentie moreel leiderschap			
Respondent sekse	Sekse target leidinggevende		
	man	vrouw	niet genoemd
Man	12	12	4
Vrouw	4	4	5
Promotie naar managementniveau			
Respondent sekse	midden	hoger	president-directeur
Man	7	12	9
Vrouw	1	6	6

De categorie moreel leiderschap wordt verder vaker genoemd in de conditie promotie naar hoger ($n = 18$) dan naar topmanagement ($n = 15$) en naar middenmanagement ($n = 8$) ($\chi^2(1, N = 186) = 5.97, p < .06$). Het hoofdeffect voor moreel leiderschap werd verder gekwalificeerd door een interactie-effect van target level met respondentsekses ($\chi^2(1, N = 354) = 6.77, p < .01$). Mannen noemen moreel leiderschap vaker voor promotie naar hoger management dan naar midden- en topmanagement, terwijl vrouwelijke respondenten moreel leiderschap vaker noemen voor promotie naar hoger en topmanagement dan naar middenmanagement (zie tabel 5, onderste helft).

Ten slotte is er een tendens dat de categorie 'sterke leider' vaker wordt genoemd in de conditie promotie naar hoger ($n = 34$) en naar topmanagement ($n = 36$) dan in de conditie promotie naar middenmanagement ($n = 25$) ($\chi^2(1, N = 186) = 5.64, p < .06$).

7 Discussie

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat transformationeel leiderschap effectiever is dan transactioneel en laissez-faire-leiderschap (De Groot, Kiker & Cross, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Uit de resultaten van het hiervoor beschreven onderzoek kan allereerst worden geconcludeerd dat onze respondenten, vooral mensen met managementervaring, van mening zijn dat transformationeel leiderschap een grotere bijdrage levert aan het maken van promotie dan transactioneel en laissez-faire-leiderschap. De respondenten herkennen het bekende patroon (transformationeel leiderschap en contingent reward zijn positief en effectief, management by exception en laissez-faire-leiderschap zijn negatief en ineffectief) en zij relateren deze gedragingen op een vergelijkbare manier aan promotiekansen in organisaties. De dimensie inspirational motivation draagt het meest bij aan het maken van promotie in vergelijking met alle andere leiderschapsdimensies en ongeacht het managementniveau of de sekse van de manager.

In overeenkomst met onze verwachtingen werd individualized consideration belangrijker gevonden voor het maken van promotie van vrouwelijke managers dan voor het maken van promotie van mannelijke managers. Dit sluit aan bij het idee dat individualized consideration vrouwen in leidinggevende rollen de mogelijkheid geeft om de prescriptieve norm van hun sekserol niet te overschrijden en toch als effectieve manager te worden gezien (zie ook Yoder, 2001). Opvallend is dat de respondenten in de conditie waar de sekse van de leidinggevende niet werd genoemd in de vragenlijst, individualized consideration net zo belangrijk vonden voor promotie als voor vrouwelijke managers en belangrijker dan voor mannelijke leidinggevers. De vraag is of de respondenten in deze conditie bij het lezen van de vragen aan vrouwelijke managers hebben gedacht, of dat het belang van dit soort gedragingen minder wordt wanneer respondenten expliciet aan de promotiekansen van mannelijke managers denken. Dit zou in vervolgonderzoek uitgezocht moeten worden.

Aansluitend bij eerder onderzoek naar gewenste leiderschapskenmerken op verschillende hiërarchische niveaus in organisaties (Den Hartog et al., 1999) hadden wij verwacht dat transformationele dimensies die geassocieerd worden met sterke individuele kenmerken (charisma, inspirational motivation), vooral geschikt zouden worden gevonden om promotie te maken naar het niveau van president-directeur. Deze verwachting werd niet bevestigd. Wel vonden wij conform onze hypothese dat individualized consideration en con-

tingent reward vooral geschikt worden gevonden om promotie te maken naar midden- en hoger management en in mindere mate voor promotie naar topmanagement oftewel het niveau van president-directeur. Parallel hieraan blijkt uit meta-analyses naar de relatie tussen transformationeel en transactioneel leiderschap en effectiviteit van leiders in organisaties, dat transformationeel leiderschap niet effectiever is naarmate men hogere managementposities bekleedt (Lowe et al., 1996). Echter, effectief gedrag is niet per definitie hetzelfde als gedrag dat nodig is om promotie te maken (Luthans, 1998). Voor 'getting ahead' oftewel succesvol zijn, zijn vooral netwerken en politiek gedrag noodzakelijk, volgens Luthans, gedrag dat geen deel uitmaakt van het transformationeel-transactioneel leiderschap paradigma.

Dit sluit aan bij onze laatste vraag, namelijk welke andere (niet-MLQ-)gedragingen volgens de respondenten bijdragen aan promotiekansen in organisaties. Respondenten noemen bij deze vraag een aantal gedragingen die overlap vertonen met de MLQ-dimensies, maar ook een aantal andere gedragingen. De categorieën sterke leider, coach/teamleider en visie hebben een sterke overeenkomst met respectievelijk charisma, individualized consideration en inspirational motivation. Opvallend is dat sterke leider vaker voorkomt wanneer gevraagd werd naar promotie naar hoger en topmanagement in vergelijking met promotie naar middenmanagement. Andere (niet-MLQ-)leiderschapsgedragingen die genoemd werden door de respondenten zijn vakmanschap (laten zien van kennis, ervaring en deskundigheid) en moreel leiderschap (integer, verantwoordelijk en vertrouwenwekkend). Deze laatste categorie werd belangrijker gevonden door mannelijke dan door vrouwelijke respondenten en ook vaker genoemd voor promotie naar hogere managementregio's in vergelijking met promotie naar middenmanagement. Verder noemden de respondenten ook enkele karaktertyperingen, namelijk gedrevenheid, (levens)wijsheid en intelligentie. Tot slot werden twee expliciet aan carrière maken gelieerde stijlen gevonden: profileren (gezien worden, haantjesgedrag) en netwerken (politieke handigheid, connecties hebben). Wellicht vanwege het kleine aantal keren dat deze gedragingen genoemd werden, zijn geen target sekseverschillen gevonden voor profileren en netwerken. Uit experimenteel onderzoek van Rudman (Rudman, 1998; Rudman & Glick, 2001) valt echter te verwachten dat profileren een strategie is die voor vrouwelijke kandidaten voor een functie tot slechtere evaluaties leidt dan hetzelfde gedrag door mannelijke kandidaten. Toekomstig onderzoek zou het belang van deze gedragingen onder de loep kunnen nemen en bestuderen in hoeverre mannelijke en vrouwelijke leidinggevers van deze stijlen gebruik (kunnen) maken.

In de opzet van de studie is getracht om respondenten met managementervaring te vinden. Hoewel 72% van de respondenten van onze steekproef managementervaring heeft en dus tot de beslissers in organisaties gerekend kan worden, kan wel een kritische kanttekening geplaatst worden bij de keuze voor deze respondentengroep. Wellicht hebben managers die zich per auto verplaatsen of zelfs door een chauffeur laten rijden, een andere visie op promotie maken. De uitdaging is om in vervolgonderzoek ook deze groep bereid te vinden deel te nemen aan onderzoek naar hun visie op promotie maken.

De resultaten van deze studie geven aanknopingspunten voor het verklaren van het achterblijven van vrouwen in hogere managementposities. Wanneer vrouwelijke leidinggevers vooral kiezen voor individualized consideration (zoals blijkt uit de meta-analyse van Eagly et al. (2003), waarschijnlijk omdat dit het best past bij hun sekserol), en dit vooral voor hen als gunstig voor het maken van promotie wordt gezien, lopen ze vast wanneer het gaat om het

maken van promotie naar de hoogste regionen van organisaties. Daarvoor is individualized consideration immers minder geschikt dan voor andere niveaus in de organisatie. Dit stelt vrouwen die promotie willen maken derhalve voor de paradox dat de stijl die voor hen het meest geschikt wordt geacht, tevens de minst gunstige is voor het bereiken van topposities in organisaties.

Noten

- 1 Dit onderscheid reflecteert de verschillende versies van de vragenlijst (zie design).
- 2 Wanneer idealized influence attribute en behavior samen worden gevoegd tot charisma, is de alpha-coëfficiënt .56.
- 3 Zie ook Johannesen-Schmidt, Van Engen & Vinkenburg (2003). Omdat deze studie deel is van een grotere landenvergelijkende studie, zijn de categorieën van de twee codeerders gebaseerd op enerzijds data van de USA en anderzijds Nederland, wat resulteerde in een gezamenlijk codeerschema.
- 4 Voor het doel van deze analyses zijn de data van de open vraag getransformeerd tot de binaire variabele 'wel/niet genoemd'. Het aantal keren dat hetzelfde antwoord is gegeven, is dus niet meegenomen. Er zijn geen analyses uitgevoerd op de categorieën wijsheid en intelligentie, omdat deze niet frequent genoeg voorkwamen om χ^2 -toetsing toe te staan.

Literatuur

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Brabants Dagblad (1997, 22 januari). Headhunters openen jacht op vrouwen.
- Branscombe, N.R., Crosby, P. & Weir, J.A. (1991). Social inferences concerning male and female home-owners who use a gun to shoot an intruder. *Aggressive Behavior*, 19, 113-124.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. & Schein, V.E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Broverman, I.K., Vogel, S.R., Broverman, D.M., Clarkson, F.E. & Rosenkrantz, P.S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59-78.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butterfield, A. & Grinnell, J.P. (1999). 'Re-viewing' gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything? In: G.N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*. (pp. 223-238). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deaux, K. & Lewis, L.L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 991-1004.
- De Groot, T., Kiker, D.S. & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- De Hoogh, A.H.B. (2004). *Personality and charismatic leadership: A matter of context*. Doctoral Dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. & GLOBE (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.

- Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Vinkenburg, C.J. (2004). Leiderschap in organisaties: Start van een nieuwe reeks. *Gedrag @ Organisatie*, 17, 131-142.
- Dobbins, G.H. & Platz, S.J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 6, 807-834.
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadershipstyle: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 233-256.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Bulletin*, 109, 573-598.
- European Board Women Monitor (2004). The first EPWN European Board Women Monitor: Looking up: Women on boards. Report of the European Professional Women's Network. Retrieved August 11, 2004, from http://www.womensinternational.net/members_only/articles/040612WomenBoardPresEuropeFINAL.pdf
- Fiske, S.T., Bersoff, D.N., Borgida, E., Deaux, U. & Heilman, M.E. (1991). Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs Hopkins. *American Psychologist*, 46, 1049-1060.
- Hackman, M.Z., Furniss, A.H., Hills, M.J. & Paterson, T.J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311-319.
- Heilman, M.E., Block, C.J. & Martell, R.F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237-252.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Johannesen-Schmidt, M.J., Engen, M.L. van & Vinkenburg, C.J. (2003). Transformational versus transactional leadership as a route to career advancement: Doing the right thing differs for male and female leaders. Presentation at the Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology (SPSP), Northampton, MA, 2003.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, in press.
- Keuzenkamp, S. & Oudhof, K. (2000). Emancipatiemonitor 2000. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klenke, K. (1993). Meta-analytic studies of leadership: Added insights or added paradoxes. *Current Psychology: Developmental, Learning Personality, Social*, 12, 326-343.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Merens, A., Cuijpers, M. & Boelens, A. (2004). Politieke en maatschappelijke besluitvorming. In: W. Portegrijs, A. Boelens & L. Oltshoorn (Eds.), *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: SCP/CBS.
- Mindgarden (2002). Multifactor Leadership Questionnaire, copyright 1995, 2000 by Bernard Bass and Bruce Avolio. Research Edition Translation performed by Claartje Vinkenburg and Marloes van Engen, June 27, 2002, by special permission of the publisher, Mindgarden Inc., Redwood City, CA 94061, USA, www.mindgarden.com.
- Peters, T. (1990, September). The best managers will listen, motivate, support: Isn't that just like a woman? *Working Woman*, 216-217.
- Rudman, L.A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Rudman, L.A. & Glick, P. (2001). Gender effects on social influence and hireability: Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *The Journal of Social Issues*, 57, 743-762.

- Schein, V.E. (1973). The relations between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V.E. (1975). The relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- Schein, V.E. & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V.E., Mueller, R. & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.
- Stroh, L.K., Brett, J.M. & Reilly, A.H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77, 251-260.
- Van Engen, M. (1999). De invloed van sekse-rol incongruent gedrag op de evaluatie van mannelijke en vrouwelijke politieagenten. In: J. de Wit, H. Aarts, R. Vermunt & J.F. Ybema (Eds.). *Sociale Psychologie & Haar Toepassingen*, 14, 93-106. Delft: Eburon.
- Van Engen, M.L. (2001). *Gender and leadership: A contextual perspective*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Van Engen, M.L. & Willemssen, T.M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Vecchio, R.P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14, 835-850.
- Vinkenburgh, C.J., Jansen, P.G.W. & Koopman, P.L. (2000). Feminine leadership: A review of gender differences in managerial behaviours and effectiveness. In: M.J. Davidson & R.J. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues* (Vol 2). (pp.121-137). London: Sage Publications Ltd.
- Volkskrant (2004, 9 oktober). 'Lach ik eens, is het weer niet goed'. Portret, Interview, pagina 9.
- Williams, J.E. & Best, D.L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multinational study* (Revised edition). Newbury Park: Sage.
- Willemssen, T.M. & Fischer, A.H. (1999). Assessing multiple facets of gender identity: The gender identity questionnaire. *Psychological Reports*, 84, 561-562.
- Yoder, J.D. (2001). Making leadership more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 815-821.

Summary

Transformational leadership and career making: sex differences in consequences of effective leadership

Marloes L. van Engen & Claartje J. Vinkenburgh, *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, April 2005, nr. 2, pp. 103-121

Despite indications that women, when compared to men, make more use of the effective leadership styles (i.e. transformational leadership) and less use of ineffective leadership styles (transactional and laissez-faire leadership), women in top level leadership positions remain scarce. In this study the relationship between leadership styles and career making is examined. Respondents indicated the degree to which leadership behaviors, measured by 36 items of the Multifactor Leadership Questionnaire, were likely to lead to the promotion of male and female managers to middle, higher and top management positions. The results show that transformational leadership, especially 'inspirational motivation', contributes to a larger extent to getting promoted than transactional and laissez-faire leadership. 'Individualized consideration' was found to be more important for the promotion of female managers than for the promotion of male managers. Meanwhile, 'individualized consideration' and 'contingent reward' were seen as particularly important for promotions to middle and higher management levels, and less so for promotions to top management levels. Thus, female managers may be confronted with the paradox that the style that is seen as most suitable for them is not the style that helps them to get promoted to the top level of organizations.

Key words: transformational leadership, careers, glass ceiling